

Pályázatírás az Európai Unióban 8.

Zsigmond Király Főiskola

2006. november 8.

Kocsi Margit

Gyorsteszt

2006. október 25.

- **1. Miből áll a projektháromszög?**
- Létrehozás – Megvalósítás - Értékelés
- **2. Mióta használja az EU a PCM-et (Projekt Ciklus Menedzsmentet)?**
- 1992
- **3. Mikor kell meghozni a finanszírozási döntést?**
- Kidolgozásnál
- **4. A SWOT szerint minek számít, ha egy potenciális pályázó cégéhez nincs bevezető út?**
- Belső gyengeség - külső veszély, a kiírás feltételeitől függően
- **Belső gyengeség:** hiába hajt végre fejlesztést, ha a megközelítése nem biztosított
- **Külső veszély:** hiába van jó terméke, ha csak nehezen tudja a piacra eljuttatni
- **5. Gyakorlat: kitöltött stakeholder mátrix**

Gyakorlat

- **Műanyaggyártó cég piaci pozíciói megőrzése érdekében termékstruktúra-korszerűsítésre kényszerül**
- **Ehhez új termék, új üzemegység, új technológia (gyártósor) kell, a teljes beruházási érték 600 millió forint lenne**
- **Saját részként fél milliárd forinthez közelítő összeget tudna a cég biztosítani**
- **A termék gyártása ISO 9001-es minőségbiztosítási rendszerben történne**
- **A cég már tapasztalt a csomagoló műanyagtermék-gyártásban**
- **Közép-Európában csak Lengyel- és Csehországban gyártják ezt az új terméket**
- **Magyarországon az első gyártó lenne a pályázni akaró a kiválasztott termékből**
- **Az új termék 100 százalékkal növelné a felhasználó produktumát**
- **A terméket a cég a pályázat előtt tesztelte a piacon, s kiderült, hogy azzal Európa, Észak-Amerika és Ausztrália piacain is megjelenhet**
- **A felhasználónak harmadával kevesebb gép kell a cég termékének alkalmazásakor**
- **2005 októberében megnyílt az új üzemegység**
- **A gvop-pályázatot 2004 nyarán adták be**
- **A csarnokot 2004 novemberében kezdték építeni**
- **2004 végén megszerezték az ISO 9001-es minősítést**
- **2005 elején megvettek egy fóliagyártó és négy hálógyártó gépsort**
- **2005 elején az új termékre saját erőből kiképeztek 15 régi és 15 új dolgozót**
- **Jelenleg évi 800 tonna bálahálót gyártanak, de 1200 tonnát is el tudnának adni**
- **A beruházással gazdaságfejlesztési (növekedési és foglalkoztatási) célokat valósítottak meg az EU, Magyarország és az észak-alföldi régió szempontjából is**
- **Az új termék 100 %-kal növeli a betakarítható bálák mennyiségét**

Stakeholder mátrix

Érdekeltek és főbb tulajdonságaik	Érdekeik, illetve hogyan hat rájuk a probléma	Mennyire motiváltak a változtatásra és milyen befolyásosak	Lehetőségek az érintettség gyengítésére, az érdekek megváltoztatására

Logikai keretmódszer: projekttervezési eszköz

Lépései:

1. Projekt-identifikáció

- **Problémaelemzés (problémafa)**
- **Célelemzés (célfa)**
- **Stratégiaelemzés**

2. Logikai keretmátrix kidolgozása

- beavatkozási logika
- indikátorok és forrásaik
- források
- feltételezések

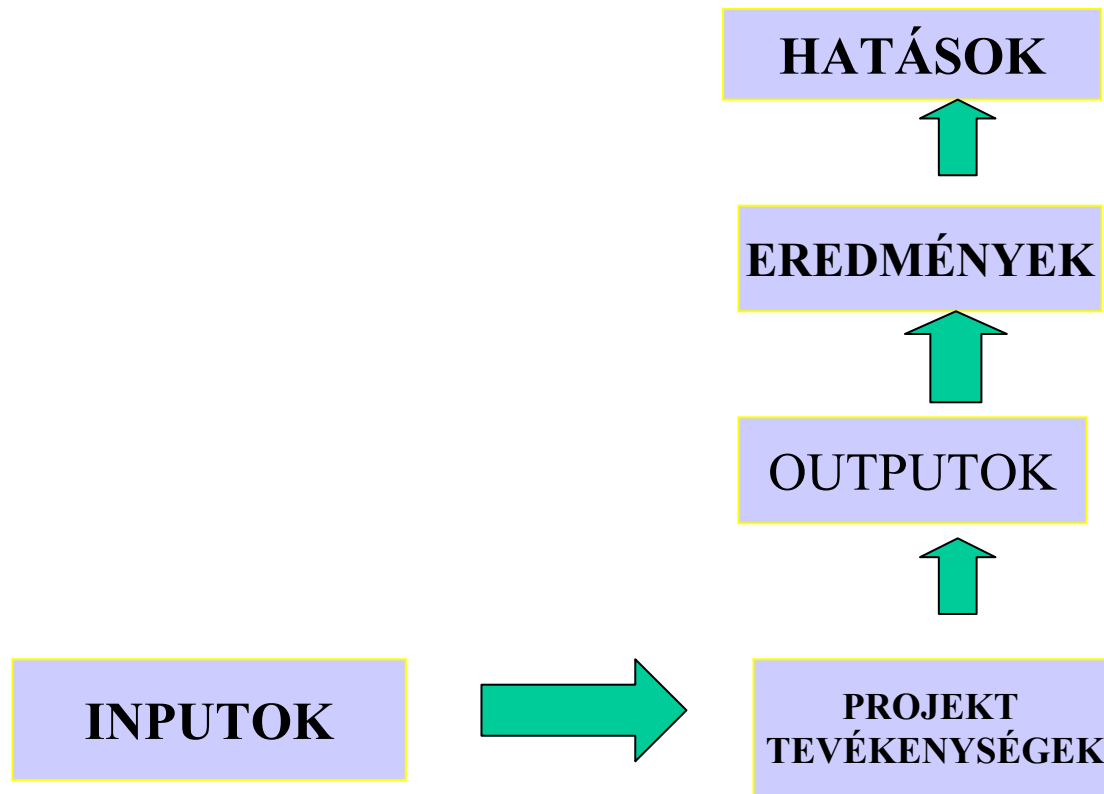
A logframe mátrix

A mátrix (logframe) nem más, mint a projekt

- Inputok
- Tevékenységek
- Outputok (operatív célok)
- Eredmények (konkrét célok) és
- Hatások (átfogó v. általános célok)

közötti logikai kapcsolatrendszer rendszerezett és egyértelmű vizuális megjelenítése

A logframe mátrixot megalapozó beavatkozási logika



A logframe mátrix

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményesség mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁLTALÁNOS CÉLOK (overall objectives)	HATÁS INDIKÁTOROK (impact indicators)		
PROJEKT CÉLJA (project purpose)	CÉL INDIKÁTOROK (result indicators)		
VÁRT EREDMÉNYEK (expected results v. output)	EREDMÉNY INDIKÁTOROK (output indicators)		
TEVÉKENYSÉGEK (activities)	ESZKÖZÖK (means v. inputs)		
			ELŐFELTÉTELEK

Beavatkozási stratégia: definíciók

- **Mit és hogyan kívánunk elérni a projekt keretében?**
- **ÁTFOGÓ CÉLOK** (overall purposes): az a magasabb szintű cél, amihez a projekt hozzájárul
- **PROJEKT CÉLJA** (project purpose): az a cél, amelyet a projekt időtartamának végére, vagy közvetlenül azt követően el kívánunk érni (ideálisan mindig csak egy van)
- **VÁRT EREDMÉNYEK** (expected results v. output): a projekt konkrét, kézzelfogható eredményei
- **TEVÉKENYSÉGEK** (activities): a projekt keretében végrehajtandó tevékenységek

Beavatkozási stratégia - egy példa

- A probléma-, cél- és stratégia elemzésből adódik
- A stratégiai cél biztosítja a programhoz való kapcsolódást
- Projekt-cél mindig csak egy van

Jellemzők

1. épületek felújítása
2. innovatív, a térség adottságait hasznosítani képes népesség betelepülése
3. fiatalok számára vonzó komfortos lakások biztosítása
4. felújított régi lakóházak
5. épületek vásárlása
6. építészeti értékek védelme

	Beavatkozási stratégia
Átfogó (stratégiai) célok	
Projekt-cél	
Eredmények	
Tevékenységek	

A feltételezések

Értelmezése:

- a projekt sikere szempontjából fontos külső tényezők

Szintjei:

- a beavatkozási logikával összhangban

Jelentősége:

- a projektek kockázatának felmérése
- a végrehajtás során segíti a monitoringot

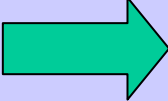

Logikai kapcsolatok a beavatkozási stratégia és feltételezések között

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményesség mutató	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések
ÁLTALÁNOS CÉLOK (overall objectives)			
PROJEKT CÉLJA (project purpose)			
VÁRT EREDMÉNYEK (expected results v. output)			
TEVÉKENYSÉGEK (activities)			
			ELŐFELTÉTELEK

Indikátorok

- Mutató, amely a komplex valóságról szóló információt leegyszerűsített formában közli
- A projekt monitoring kontextusában: a teljesítménymérés, a célok elérése mérésének eszköze

Indikátorok - horizontális logika

- Cél  Indikátor  Információ forrás
- *A jó indikátorok – a SMART kritériumok*
- **S**pecific Konkrét
- **M**easurable Mérhető
- **A**chievable Elérhető, rendelkezésre áll
- **R**ealistic Reális
- **T**ime-based Időhöz kötött

Output, eredmény és hatásindikátorok

Példák a Bizottság indikatív módszertana alapján

Tevékenység	Output	Eredmény	Hatás
IT képzés munkanélkülieknek	képzési órák száma	a speciális szakképesítést megszerző résztvevők száma	azon résztvevők száma, akik a képzést követő 2 éven belül munkához jutottak
Export tanácsadási program KKV-knak	támogatott vállalkozások száma	újonnan exportálóvá váló vállalkozások száma	a külföldi eladások %-os aránya a támogatott vállalkozások forgalmi adataiban, a támogatás után 18 hónappal
Regionális utak minőségének javítása	épített regionális utak hossza km-ben	ESS csökkenése	létrehozott és megőrzött munkahelyek bruttó/nettó száma
Turisztikai szálláshelyek fejlesztése	létrehozott vagy fejlesztett férőhelyek (ágyak) száma	Vendégek megelégedettsége (%), külön férfiak és nők)	kiváltott hozzáadott érték éves szinten

A projektek kidolgozása

- **Tartalom:**
- Megvalósítási ütemterv – Munkaterv
- Gantt-diagram – sávós ütemterv
- Humán erőforrás-terv
- Kommunikációs terv
- Pénzügyi terv

Megvalósítási ütemterv - Munkaterv

Miért szükséges, mik az előnyei?

- Bemutatja a feladatok, munkaegységek és projektfázisok közti összefüggéseket és azok egymásra épülését
- Követhetővé teszi a párhuzamosan folyó feladatokat
- Elősegíti az erőforrások tervezését
- Megmutatja a felelősségi viszonyokat
- Segíti a kritikus tevékenységek beazonosítását
- Lehetővé teszi a források időleges átcsoportosítását
- Tervezhető a feladatok optimális időkerete és a projekt várható befejezése
- Elősegíti a szervezeti egységek közti kommunikációt
- Teret biztosít a projekt nyomon követéséhez és ellenőrzéséhez

Ütemtervezés

Miért szükséges?

- A projektelemek, feladatok időigényesek
- Egyes projektelemek egymásra épülnek
- Egyes elemek csúszása esetén hol lehet beavatkozni
- N+ 2-es szabály

Időtervezés céljai

- Projekt átfutási idejének meghatározása
- Részfeladatok, tevékenységek kezdési és befejezési időpontjának kiszámítása
- Egyes események bekövetkezési időpontjának előrejelzése
- Átfutási időt közvetlenül befolyásoló részfeladatok, a **kritikus tevékenységek** meghatározása
- Legkorábbi és legkésőbbi időpontok meghatározása a nem-kritikus tevékenységeknél

A munkaterv elkészítésének menete

1. lépés: tevékenységek meghatározása
2. lépés: tevékenységek egymásra épülésének vizsgálata
3. lépés: egyes tevékenységek időigényének meghatározása
4. lépés: az egyes tevékenységek felelőseinek meghatározása
5. Ütemterv – munkaterv elkészítése

Munkaterv szabályok:

- „sikerkritériumok”: határozzuk meg az adott fázis elérni kívánt mutatóit és az elfogadáshoz szükséges szintet
- Az egyes szakaszok megvalósítási határidejére tervezzünk ésszerű „margót”
- A tevékenységek mellett jelöljük meg konkrét felelősöket is!

Projektszakaszok - mérföldkövek

- „Mérföldkövek” – **kulcsfontosságú események** a projekt életében:
 - Fontos fázisok lezárása, kezdete
 - Fontosabb döntési események
 - A projekt végrehajtás nyomon követésének legfőbb eszköze, értékelés – beavatkozás
- Technikai fázisok – a projektek **munkaszakaszokra** bontása

A projektek megvalósítása során fontos szereppel bír a projekttevékenység folyamatos nyomon követése és értékelése.

Az értékelés végzése:

- Az egyes feladatok befejezését követően
- A projektszakaszok (technikai fázisok) lezárásakor

Megvizsgálandó:

- A tényleges megvalósítás mértéke – továbblépés feltétele
- Az elmaradás okai - kiküszöbölendő

Gantt-diagram

Az ütemtervezés módszertani eszköze a – Gantt-diagram (van rá szoftver), gyakorlatilag sávós ütemterv

Elkészítése 4 lépésből áll:

1. tevékenységek definiálása
2. tevékenységének logikai sorrendjének , egymásra épülésének meghatározása
3. tevékenységek időtartamának meghatározása
4. Gantt-diagram összeállítása

Példa

A példaként választott projekt keretében együttműködő kis- és közép vállalkozások állítanak fel egy közös irodát, amelyik egy a projekt keretében kialakítandó közös informatikai rendszerük fizikai központjaként szolgál. A projekt során kifejlesztik és bevezetik az új számítógépes rendszert.

A projekt tevékenységei a következők:

- Építési közbeszerzési eljárás lefolytatása meglévő épület felújítására, új irodaépület kivitelzésére
- Építés kivitelezése
- Eszközvásárlási közbeszerzési eljárás szerver, munkaállomások és szoftverek beszerzésére
- Eszközök szállítása
- Szoftverfejlesztés, képzés és kiadványkészítés közbeszerzési eljárása
- Szoftverfejlesztés
- Képzés
- Kiadványok készítése

A projekt ütemezését, az egyes tevékenységek időbeli megvalósulását érintő dolgokról a következőket tudjuk:

1. A projekt az első év januárjában indítható, a következő év október végéig le kell zárni.
2. Az építési komponens csak akkor indítható, ha az épületből a jelenlegi bérlő kiköltözik; a bérlő szerződése az első év júniusának végén jár le.
3. Az eszközbeszerzési komponens közbeszerzési eljárásának időtartama várhatóan 90 nap.
4. Építkezni minden évben csak áprilistól októberig lehet.
5. Az eszközbeszerzés lebonyolításának időtartama – a szolgáltató kiválasztásától számítva – 60 nap.
6. Az építéshez kapcsolódó közbeszerzés várható időtartama 90 nap.
7. Az építés időtartama 6 hónap. Ez legfeljebb egyszer szakítható meg, a 4. hónap után.
8. A szoftverfejlesztés időtartama várhatóan 4 hónap, ezt követi egy 1 hónapos tesztelés az éles rendszeren.
9. A rendszer bevezetéséhez kapcsolódó képzés időigénye 1 hónap.
10. A képzés lebonyolításához szükséges, hogy a szoftver a gépeken már fusson.
11. A rendszerről szóló kiadványok, tájékoztatók elkészítéséhez két hónapra van szükség.
12. A képzés csak akkor indulhat, ha a tájékoztató kiadványok már rendelkezésre állnak.
13. A gépeket csak akkor tudjuk elhelyezni, ha az új ingatlan már átadásra került.
14. A beszerzési eljárásokban ajánlatot tevő cégek ajánlata 30 napig érvényes.
15. A rendszer külső csatlakozásához szükséges Internet-hozzáférés a szolgáltatótól kapott információ szerint a második év áprilisában lesz elérhető a településen.
16. A szoftver-fejlesztést, oktatást és kiadványkészítést végző cég kiválasztásához 60 napos közbeszerzési eljárásra van szükség.
17. A kiadványokat csak a szoftverfejlesztés után készíthetem el.

Logikai háló

1. komplex tevékenységek (rész)feladatokra bontása
 2. feladatok logikai kapcsolatának és időtartamának meghatározása
 - követő, megelőző, párhuzamos
 3. logikai háló felvázolása
 4. „kritikus út” meghatározása
- **Logikai háló előnyei:**
 - teljes tevékenység jól átláthatóvá, kezelhetővé válik
 - elősegíti a koordinációt
 - felelősségi viszonyok tisztán kirajzolódnak
 - megvalósítás jobban nyomon követhető, ellenőrizhető
 - gyorsítja a tervezési, ellenőrzési folyamatokat

Kritikus utak (CPM – Critical Path Method)

- Adott:
- tevékenységek
- elvégzésükhöz szükséges idő

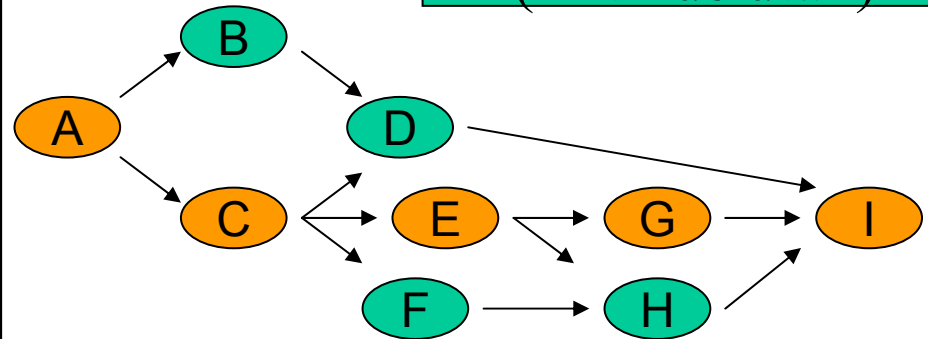


projekt teljes időszükséglete

Pl: számítógépes program fejlesztése

Tevékenység	Idő (hét)	Megelőző tevékenység
A: Piackutatás	3	-
B: Grafikai tervezés	4	A
C: Adatbázis tervezés	3	A
D: Képernyő tervezés	6	B, C
E: 1. modul	5	C
F: 2. modul	3	C
G: 3. modul	7	E
H: 4. modul	5	E, F
I: Tesztelés	8	D, G, H

PERT diagram
(kritikus utak)



$$3 + 4 + 6 + 7 + 8 = 28 \text{ hét}$$